

การพัฒนาองค์การ (Organization Development หรือ OD)

พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรัตน, Ph.D.
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

บทนำ

การพัฒนาองค์การ คือ ทฤษฎี ค่านิยม กลยุทธ์ และเทคนิควิธีการที่มีฐานของพฤติกรรมศาสตร์รองรับมุ่งตรงไปที่การเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แล้ว เพื่อจัดรูปแบบการทำงานขององค์การซึ่งมีการวางแผนไว้ก่อนทั่วทั้งองค์การ แล้วจัดการพัฒนาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาโดยพยายามเพิ่มประสิทธิผลและความแข็งแกร่งขององค์การด้วยการแทรกวิธีการที่ได้วางแผนไว้นั้นเข้าไปในกระบวนการซึ่งใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วยในการพัฒนาองค์การจะนำเอาปัญหาของทั้งองค์การมาวิเคราะห์และนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในองค์การ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มขีดขั้นการพัฒนาคนและปรับปรุงการทำงานขององค์การด้วยการแลกเปลี่ยนนิสัยการทำงานของคนในองค์การนั้น การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามที่จะทำองค์การให้ดีขึ้น เป็นการสร้างความเข้าใจและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ๆ ขององค์การเพื่อพัฒนาการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

PlunKett (1994 : 256) Senior (2002 : 302)ได้เสนอว่า การพัฒนาองค์การมีลักษณะสำคัญ คือ

1. ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
2. ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะปานกลางหรือระยะยาว
3. การพัฒนาองค์การนั้น เกี่ยวพันกับทุกส่วนในองค์การ ไม่ใช่เป็นการดำเนินการหรือมีผลกระทบเฉพาะในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การเท่านั้น
4. เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์การโดยเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าด้วยกัน
5. ส่วนบริหารขององค์การต้องร่วมจัดการให้เกิดการเกี่ยวพันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
6. เกี่ยวพันกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
7. ให้ความสำคัญกับแผน แต่กระบวนการสามารถปรับได้ตามสถานการณ์มากกว่าที่จะเดินตามแผนทั้งหมดเพื่อตอบคำถามว่า “จะอย่างไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง”

1. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ผลของการพัฒนาองค์กรนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกความร่วมมือ การตัดสินใจ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ในบรรดากิจกรรมการพัฒนาองค์กร แตกต่างกันไปตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ แต่กิจกรรมเหล่านี้ก็จะเชื่อมประสานกันในแง่ของการใช้ตัวแทรกแซงโดยเฉพาะร่วมกัน ในกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ปรึกษาหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะเข้ามามีบทบาทเพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กรเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (Dubrin. 1984 : 448)

- 1.1 การเพิ่มระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในกลุ่มสมาชิกองค์กร
- 1.2 ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาที่มีมากขึ้นแทนที่จะไปแก้กบฏปัญหาขององค์กรไว้
- 1.3 เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารใน 4 ทิศทาง คือ จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ รวมถึงลักษณะทแยง

- 1.4 ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
- 1.5 พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะภาวะการณเป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร

- 1.6 ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะเก็บกดไว้
- 1.7 พยายามกำจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
- 1.8 ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กร
- 1.9 ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ
- 1.10 ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ มากขึ้น

สุนันทา เลหาพันธ์ (2540 : 14) เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนให้มีการแก้ปัญหามากกว่าการหลีกเลี่ยงและสร้างบรรยากาศการแก้ไขปัญหาขององค์กรแบบเปิดเผยทั้งองค์กร
2. เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารให้มีความรู้และความสามารถสูงขึ้น
3. เพื่อสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกตลอดจนการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี

4. เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบในการวางแผนและการปฏิบัติอันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง
5. เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกกำหนดทิศทางการทำงานและการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิคกลยุทธ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

7. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่ล้าสมัยและเป็นตัวอย่างของความเจริญขององค์กรให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

8. เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกระบวนการและด้านผลผลิต
9. เพื่อประสานจุดมุ่งหมายส่วนบุคคล และจุดมุ่งหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน ส่งเสริมให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร

10. เพื่อส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 473) เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การดังนี้

1. เพื่อพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และมีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วเหมาะสมกับสภาพหรือลักษณะงานที่แตกต่างกันได้ตลอดเวลา

2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร โดยการคิดค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งอาจต้องใช้แนวคิดด้านนวัตกรรมมาในการสร้างสรรค์ให้ดีขึ้น

3. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมมือ ร่วมใจอย่างเต็มที่ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และสร้างความรู้สึกให้ทุกคนในองค์การมองเห็นผลประโยชน์ร่วมกัน

4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพอันดีระหว่างส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การด้วย

5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้รู้จักการวางแผนปฏิบัติงานโดยยึดถือเป้าหมายเป็นหลัก หรือมีวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทางหรือใช้หลักการของการบริหารโดยวัตถุประสงค์นั่นเอง

6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจในบรรดาสมาชิกขององค์การ โดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและอบอุ่น เกิดการทำงานเป็นทีม และเกิดความมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

7. เพื่อสร้างระบบการสื่อสารแบบเปิด โดยให้สมาชิกองค์การมีการติดต่อสื่อสารและเข้าใจกันทุกวิถีทางด้วยระบบข่าวสารข้อมูลที่ชัดเจน และครบถ้วนถูกต้องตรงกันซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมรองรับในแต่ละสถานการณ์

2. ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

บรรยงค์ ไตจินดา (2542 : 31-314) สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพรพิศาลบุตร (2543 : 58-59) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. ขั้นการให้ความรู้และสร้างความตระหนักและยอมรับปัญหา ได้แก่การพิจารณาปัญหาขององค์การ และพิจารณาว่าจำเป็นจะต้องดำเนินการพัฒนาองค์การหรือไม่

2. ขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ รวมทั้งการสำรวจข้อมูลต่างๆ และสมมุติฐานเบื้องต้น

3. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการรวบรวมข้อมูลและนำมาพิจารณาตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การเพื่อจะให้ได้สามารถแยกแยะว่า สมควรจะแก้ปัญหาด้านใด

4. ขั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนหรือกำหนดทางเลือกหรือยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ ในการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ ที่มีปัญหา

5. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำทางเลือก หรือยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์มาใช้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามแผนที่ได้วางไว้

6. ขั้นการประเมินผลการพัฒนาองค์การ เป็นการประเมินผล และติดตามผลว่า การพัฒนาองค์การได้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 474-476) เสนอว่า การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ มีการค้นหาปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุ และแนวทางแก้ไข ตลอดจนมีการประเมินผลด้วย ซึ่งกำหนดเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจและรับรู้ถึงปัญหา เป็นการตระหนักถึงปัญหาและมีการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์การและเตรียมพร้อมในการวางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ดังกล่าว

2. การรวบรวมปัญหา เป็นการรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ และหากมีปัจจัยภายนอกกระทบต้องวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคด้วย

3. การวางแผนเพื่อพัฒนาองค์การ เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกในองค์การ

4. การสร้างกลุ่มเพื่อพัฒนาองค์การ เป็นการรวมกลุ่มทีมงานในองค์การร่วมกันคิด ร่วมกันทำ สร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาส่วนตัว ลดการมีทิฐิทุกทีมสามารถทำงานเพื่อพัฒนาองค์การเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. การลงมือปฏิบัติโดยสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์การ

5.1 กำหนดข้อตกลงและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง

5.2 การเลือกเวลา สถานที่ และวิธีปฏิบัติงาน ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับบุคคล

5.3 การรวบรวมข้อมูลทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์การให้กรอกแบบสอบถาม หรือใช้เครื่องมืออื่น ๆ เป็นต้น

5.4 การสอดแทรกกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การ เช่น มีการกำหนดการประชุม ข้อสังเกตจากผลการประชุม การให้คำปรึกษารายบุคคลและเป็นกลุ่ม และการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาค่านิยมและการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย

6. การติดตามและประเมินผล เป็นการทบทวนผลจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาองค์การ มีจุดประสงค์เพื่อการเรียนรู้เป็นข้อมูลในการพัฒนาครั้งต่อ ๆ ไป

Davis and Newstrom (1985 : 262) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การที่มุ่งการสร้างทีมในการทำงานซึ่งเป็นแนวความคิดในการทำงานกลุ่ม ขั้นตอนของกระบวนการมีทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น ในขั้นนี้ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกันกำหนดโครงการพัฒนาองค์การที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ การวินิจฉัยเบื้องต้นจะมุ่งเน้นที่ตัวองค์การมากกว่าตัวบุคคลในองค์การ การวินิจฉัยจะทำให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบ ในโครงสร้าง และในตัวบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ กระบวนการมนุษย์ในองค์การ รวมทั้งบรรยากาศและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

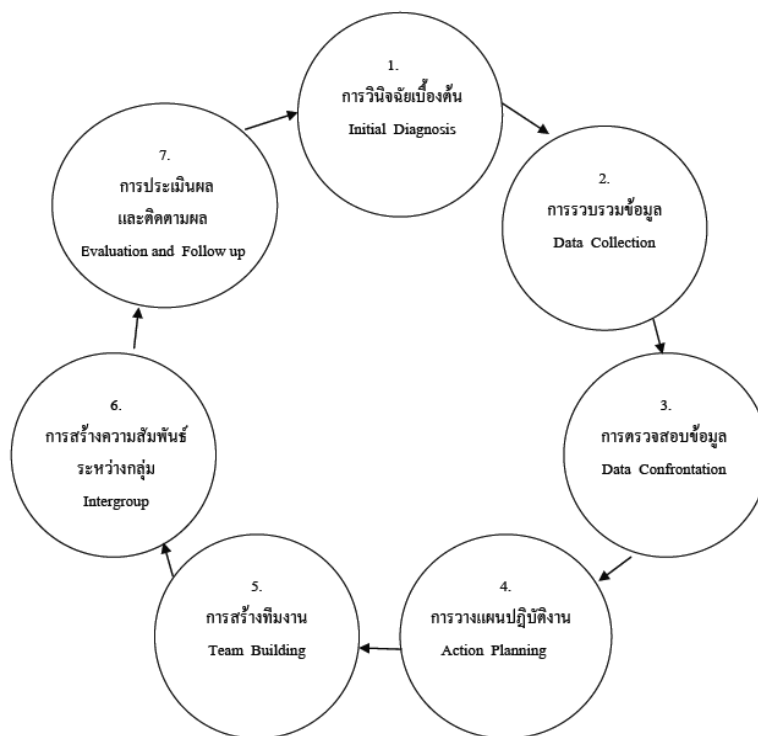
ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล ในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษาจะต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง มีเหตุผล และเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบ วิธีการตรวจสอบข้อมูลอาจทำได้โดยวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือด้วยวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบแล้วไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน ที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์การให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน ในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษาจะต้องฝึกให้หัวหน้ากลุ่มมีความรู้ในเรื่องกระบวนการสื่อสาร การวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม และการตัดสินใจ เป็นต้น โดยให้ทีมงานเป็นผู้ดำเนินการกับข้อมูลที่ต้องใช้ในการพัฒนาองค์การ ส่วนที่ปรึกษาจะให้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจวิจัยและการสังเกต สนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ที่ปรึกษาจะต้องสนับสนุนให้กลุ่มแต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์แก่กันและกัน เพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานนั้น ๆ และต่อองค์การโดยส่วนรวมอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลและการติดตามผล การประเมินผลจะเป็นการประมาณว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า และเปรียบเทียบกับผลงานที่ปรากฏ ซึ่งได้จากการสังเกตโดยตรงของนักประเมินผลและการรายงานในลักษณะต่าง ๆ และสรุปว่าผลงานที่เกิดขึ้นดีไม่ดี เป็นที่พอใจ และไม่เป็นที่พอใจอย่างไร ส่วนการติดตามผลนั้น เป็นการพิจารณาว่าผลงานที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับเป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานการพัฒนาองค์การในขั้นตอนต่อไปดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 1 กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้แม่แบบการสร้างทีม

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างความตระหนักและยอมรับปัญหา 2) การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ และวิเคราะห์ปัญหา 3) การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการแก้ปัญหา 4) การสร้างกลุ่มเพื่อพัฒนาองค์การ 5) การลงมือปฏิบัติโดยสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์การ 6) การนำเทคนิคการพัฒนาองค์การมาใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 7) การติดตามและประเมินผล

3. เทคนิคการพัฒนาองค์การ

เทคนิคในการพัฒนาองค์การมีอยู่มากมาย เช่น การฝึกสอนและให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) การให้การศึกษาและฝึกอบรม (Education and Training) การวางแผนชีวิตและอาชีพ (Career and Life Planning) เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท (Role Analysis Technique) การฝึกอบรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Training) การวิเคราะห์พฤติกรรม (Transactional Analysis) การพัฒนาทีมงาน (Team Development) กลุ่มทำงานอย่างเป็นอิสระ (Autonomous Work Group) การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน (Process Consultation) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) การทำให้งานมีความหมาย (Job Enrichment) แบบของผู้บริหาร (Managerial Grid) เป็นต้น (Robbins, 1982 :

238–243) เทคนิคการพัฒนาองค์การ มีวัตถุประสงค์และวิธีการที่แน่นอนในตัวเอง ดังนั้นการที่จะใช้เทคนิคชนิดใด ก็ขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและกลุ่มเป้าหมายจะต้องสอดคล้องกันการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีสิ่งต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาขององค์การจะต้องเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้มีความสมเหตุสมผล และเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่แท้จริงขององค์การได้ ทั้งนี้ เพื่อที่จะทำให้การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การสอดคล้องกับปัญหาหรือความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไม่ผิดพลาด ปัญหาหรือความล้มเหลวในการใช้เทคนิค มักจะเกิดขึ้นจากการใช้เทคนิคไม่พินิจพิจารณาว่าสอดคล้องกับปัญหาที่แท้จริงหรือไม่ ดังนั้นในสภาพเช่นนี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้กระบวนการที่ได้มาซึ่งข้อมูลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะมาจากภายนอก หรือภายในขององค์การเองก็ตามจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และมีแนวความคิดที่กว้างขวางด้วย เพราะจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการชี้ให้เห็นถึงปัญหาขององค์การได้อย่างถูกต้องซึ่งจะมีผลต่อการใช้เทคนิคได้อย่างสอดคล้องตามมาในสภาพเช่นนี้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงควรจะได้รับ การฝึกอบรมให้มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเป็นอย่างดี

3.3 ควรจะให้พนักงานหรือสมาชิกในองค์การในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมกับผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หรือกำหนดปัญหาและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วย เพราะพนักงานเป็นผู้สัมผัสกับปัญหาด้วยตัวของตัวเอง ดังนั้น แหล่งข้อมูลถูกต้องที่สุดก็คือ ตัวพนักงานนั่นเอง

3.4 การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ เพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่ง ๆ ในองค์การต้องใช้หลายเทคนิคเข้าช่วย ในสภาพเช่นนี้ จึงมีความจำเป็นจะต้องลำดับความสำคัญก่อนหลังของเทคนิคด้วยว่าเทคนิคชนิดใดเป็นเทคนิคที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งนั้นมากที่สุด และเทคนิคชนิดใดเป็นเทคนิคที่จะช่วยเสริมให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาได้ การลำดับความสำคัญก่อนหลังเช่นนี้ก็เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสับสนในการใช้เทคนิค

3.5 ต้องเข้าใจว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นการบังคับกัน หากสถานการณ์มีลักษณะเป็นการบังคับแล้ว การใช้เทคนิคไม่ว่าจะเป็นชนิดไหนก็ไม่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นมาได้ ดังนั้นจึงควรใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ชักจูงหรือทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่อยากจะเปลี่ยนแปลงโดยการหลีกเลี่ยงสภาพที่เป็นการบังคับให้มากที่สุด

3.6 การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ มักจะมีการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเดียวโดยมองข้ามความสำคัญของเทคนิคการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การไป สภาพเช่นนี้ อาจจะทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้ เพราะความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธในการเปลี่ยนแปลงด้วย (French and Cecil. 1984 : 135)

ดังนั้น ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องรวมถึง การพัฒนาองค์การ (OD) ด้วย โดยนิยามการพัฒนาองค์การ หมายถึง การทำแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความ มีประสิทธิผล และให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น (More effective and more human) จะเห็นว่ากระบวนการทัศน์ของการพัฒนาองค์การ (OD paradigm) คือการให้ความสำคัญต่อ คุณค่าของ

มนุษย์และความก้าวหน้า ขององค์การควบคู่กันไป เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วม ตลอดจนการมีจิตวิญญาณของการแสวงหา (Spirit of inquiry) กล่าวโดยสรุป ค่านิยมที่ถือเป็นสาระสำคัญเชิงปรัชญาของการพัฒนาองค์การได้แก่

1. **ให้การนับถือต่อคน (Respect for people)** โดยเชื่อว่า มนุษย์มีความรับผิดชอบมีสติปัญญาและต้องการให้ การใส่ใจและควรได้รับ การปฏิบัติ ด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์
2. **ไว้วางใจและช่วยเหลือเจือจุน (Trust and support)** กล่าวคือ องค์การที่ถือว่า มีสุขภาพดีและมีประสิทธิผล ต้องมีลักษณะของความไว้วางใจ มีความน่าเชื่อถือ มีบรรยากาศที่เปิดเผย และให้การเกื้อกูลต่อกัน
3. **มีความเสมอภาคด้านอำนาจ (Power equalization)** ในองค์การที่มีประสิทธิผลจะไม่เน้นการใช้อำนาจและการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา เป็นประเด็นสำคัญ
4. **กล้าเผชิญปัญหา (Confrontation)** โดยไม่เลี่ยง ไม่ประวิงเวลาหรือหนีปัญหาที่เกิดขึ้น แต่จะใช้วิธีเผชิญปัญหาอย่างเปิดเผย
5. **การมีส่วนร่วม (Participation)** โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงจะได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะการได้มีส่วนร่วมยังทำให้ต้องผูกพันต่อการนำข้อยุติลงสู่การปฏิบัติ

สรุป

การพัฒนาองค์การนั้นควรมุ่งเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยและกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่ม หรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การเอง จะเป็นหนทางสู่ความล้มเหลวขององค์การโดยส่วนรวมได้ ดังนั้นการพัฒนาองค์การ จึงควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมาย และการวางแผนในการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีระบบ ทั้งนี้ต้องหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามามีบทบาทและหน้าที่ ในการกระตุ้นให้องค์การสามารถสร้างวัตถุประสงค์ คือ วัตถุประสงค์ของสมาชิกทุกคนในองค์การวัตถุประสงค์ของทีมงานและวัตถุประสงค์ขององค์การนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- สุนันทา เลาหพันธ์. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : ดี. ดีบุ๊คสโตร์, 2540.
- สุรัสวดีราชกุลชัย. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจรี, 2543.
- ร.ศ. ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, เอกสารประกอบการฝึกอบรม “การพัฒนาองค์การ”, สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- Davis, Keith; &Newstrom, J. W. (1985). Human Behavior at Work : Organizational Behavior. (7th ed.). New York: McGraw-Hill.

Dubrin, Andrew J. Foundations of Organizational Behavior : An Applied Perspective
Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1984.

French, Wendell L. and Cecil H. Bell. Organization Development : Behavioral Science
Interventions for Organization Improvement. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-
Hall, 1984.

Plunkett, Warren R. Management. 5th ed. Belmont, Ca. : Wadsworth Publishing Co., 1994.

Robbins, Stephen P. Personnel : The Management of Human Resources. Englewood Cliffs,
N.J. : Prentice-Hall, 1982.